

# A.1 „Einer für alle, alle für einen?“ – Eine Analyse mikropolitischer Prozesse in virtuellen Netzwerken

*Henning Staar, Monique Janneck*

*Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie*

## 1 Einleitung

Die Verbreitung von IuK-Technologien sowie die stetig voranschreitende Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmen bedingen seit einigen Jahren wesentliche Um- bzw. Neugestaltungen von Arbeitsprozessen und -strukturen, als deren Ausgestaltung häufig virtuelle Unternehmen und Netzwerke gesehen werden [z.B. 15, 28]. Zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und um dem steigenden Konkurrenzdruck standhalten zu können, sind insbesondere Freiberufler sowie kleine und mittelständische Unternehmen vermehrt darauf angewiesen, in organisationsübergreifenden Netzwerken mit anderen Partnerunternehmen zu agieren [30]. Die Frage der *Führung und Steuerung* der – immer weniger entlang der üblichen hierarchischen Linien ablaufenden – virtuellen Zusammenarbeit durch die beteiligten Netzwerkakteure findet allerdings bisher vergleichsweise wenig Beachtung [14]. Insbesondere *mikropolitische Prozesse* – also Strategien der (informellen) Einflussnahme und „politisches“ Verhalten einzelner Akteure, die innerhalb (traditioneller) Organisationen bereits gut erforscht sind [z.B. 2, 3, 22, 24] – wurden bislang kaum untersucht [27, 32]. Die bestehenden Arbeiten geben jedoch Hinweise, dass informelle Prozesse in virtuellen Unternehmungen einen wesentlichen Einfluss auf die Netzwerkzusammenarbeit haben [vgl. 9]. Solche politischen Aushandlungsprozesse bestimmen z.B. maßgeblich die Art und Weise, in der Entscheidungen getroffen werden, welche Strategien und Verfahrensweisen sich im Netzwerk etablieren können, die Motivation der gemeinsamen Zielerreichung sowie den Grad an gegenseitiger Unterstützung und Kooperation zwischen den Netzwerkakteuren [8].

In diesem Beitrag beleuchten wir mikropolitische Prozesse in virtuellen Netzwerken auf der Basis einer qualitativen Interviewstudie. In Abschnitt 2 stellen wir zunächst das Konzept Mikropolitik vor. Abschnitt 3 beschreibt die Methodik, in Abschnitt 4 werden die Ergebnisse dargestellt. Diskussion und Ausblick beschließen den Beitrag.

## 2 Mikropolitik in virtuellen Organisationen

Ausgehend von der Annahme, dass Organisationen aus interagierenden Individuen und Koalitionen bestehen, bezeichnet das Konzept *Mikropolitik* traditionell diejenigen *intraorganisationalen* Aushandlungsprozesse im Spannungsfeld von Individuum und

Umwelt, die der Verwirklichung und dem Ausgleich unterschiedlicher Ziele und Interessen der Organisationsmitglieder dienen und aus denen sich in der Regel Auswirkungen auf die Machtstruktur des Unternehmens ergeben [z.B. 2, 3, 23]. Aus mehreren Gründen scheint die mikropolitische Perspektive an die bisherige Netzwerkforschung anschlussfähig und somit auf den *interorganisationalen* Bezugsrahmen übertragbar zu sein. Zum einen ist davon auszugehen, dass gerade der offene und für die beteiligten Akteure häufig intransparente Netzwerk-Kontext Spielräume für mikropolitisch Verhalten schafft und daneben zu einer erhöhten Wahrnehmung der Wichtigkeit von politischem Verhalten beiträgt, da weniger rational bestimmbare und/oder routinierbare Prozesse tendenziell eher als politisch beeinflusst bzw. beeinflussbar gesehen werden [6, 12]. Gerade bei horizontaler Zusammenarbeit potentieller Mitbewerber erscheint dieser Aspekt durch die gegebene Dualität von Kooperation und Wettbewerb besonders relevant [13]. Zum anderen zeigt sich, dass in Ansätzen zu mikropolitischen Führungstheorien „Führer“ und „Geführte“ zwar formal existieren, ihre Verankerung in der organisationalen Struktur (v.a. der Hierarchie) allerdings nur eine untergeordnete Rolle spielt. Als ein wesentliches strukturelles Bestimmungsmerkmal virtueller Unternehmen wird häufig deren polyzentrische Organisation und Steuerung angeführt. An Kooperationen sind also verschiedene Akteure beteiligt, die sich als eigene Macht- und Entscheidungszentren begreifen lassen [32]. Während in fokalen Netzwerken mit strategischer Führung eine zentrale Unternehmung die Zusammenarbeit leitet, wird bei virtuellen Unternehmen ohne strategische Führung die Steuerung und Koordination von Netzwerkaktivitäten eher informell und dezentral, d.h., von mehreren Akteuren, übernommen [15, 27]. Zudem ist neben der Abwesenheit klarer hierarchischer Relationen auch die Zuordnung netzwerkspezifischer (informeller) Regeln, Aufgaben, Funktionen und Rollen innerhalb des Kooperationsverbundes zum großen Teil nicht eindeutig bestimmt. Zudem bestehen oft erhebliche Unterschiede in der Nutzungskompetenz und im Umgang mit den in virtuellen Unternehmen eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien [vgl. 26, 31], woraus Auswirkungen auf die interpersonelle Macht- und Einflusstruktur des Netzwerks wahrscheinlich werden.

In diesem Sinne ist zu hinterfragen, ob die an Netzwerken beteiligten Akteure tatsächlich im Wesentlichen kollektive Akteure sind [z.B. 30], oder ob die gegenteilige Auffassung, wie beispielsweise von Brödner et al. [5] beschrieben, zutreffend ist. In Übereinstimmung mit letzterer Position gehen wir davon aus, dass Zusammenarbeit, sei es im intra- oder interorganisationalen Kontext, notwendigerweise zwischen einzelnen menschlichen Akteuren stattfindet. Menschen sind damit die entscheidenden Träger der Zusammenarbeit, die somit immer auch menschlichen Bedürfnissen und Interessen

---

unterworfen ist. Diese Perspektive rückt die individuellen Interessen sowie die sozialen Interaktionen im Netzwerk in den Fokus.

Aufbauend auf dieser theoretischen Grundlage wurde in der vorliegenden qualitativen Studie exploriert, (a) welche Formen mikropolitische Prozesse sich zwischen den handelnden Akteuren in virtuellen Organisationen identifizieren lassen. Im Fokus der Untersuchung stehen dabei die konkreten Handlungen, also die im virtuellen Netzwerk verwendeten Einflusstaktiken der beteiligten Akteure. Darüber hinaus sollen (b) Aussagen über Häufigkeit sowie Funktionalität/Erfolg verschiedener Einflusstaktiken im Netzwerkkontext gemacht werden.

### **3 Datenerhebung und -auswertung**

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des Forschungsprojekts *krea•nets*<sup>1</sup> im Zeitraum von Februar bis Mai 2009 durchgeführt. Die Interviewpartner wurden aufbauend auf eine vorhergehende Onlinebefragung vernetzter Organisationen rekrutiert. Dabei wurden nach projektinterner Definition lediglich Netzwerke berücksichtigt, die durch (a) *horizontale* Beziehungen, (b) eine *polyzentrische* Steuerung und (c) durch mindestens drei Netzwerkpartner charakterisiert waren.

Im Rahmen der Studie wurden explorative Interviews mit Hilfe teilstrukturierter Interviewleitfäden geführt [11]. Mikropolitische Einflussnahme wurde mittels der Sammlung von *critical incidents*, in denen eigene Erfahrungen (als Akteur, Adressat oder Beobachter) zur Sprache kamen, erfasst. Die verwendeten offenen Leitfragen im Interview wurden aufbauend auf existierende Frageschemata zur Einflussnahme in Organisationen konstruiert (z.B. „Was tun Sie, wenn Sie im Netzwerk ein wichtiges Anliegen unbedingt durchsetzen möchten?“, „Welche Hebel und Techniken sind Ihnen aus der Netzwerkarbeit bekannt, um Einfluss auszuüben?“) [vgl. 16, 24]. Daneben wurden weitere Fragen zum (lang- und kurzfristigen) Erfolg der genannten Einflusstaktiken des Interviewten und/oder der Netzwerkpartner gestellt. Weitere Bereiche des Interviewleitfadens betrafen u.a. die Entstehung der Zusammenarbeit, die Rolle von Vertrauen, den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie den Aspekt der Innovation im Netzwerk. Zudem wurden Angaben zu formalen Aspekten der Unternehmung sowie des Netzwerks (u.a. Größe, Branche, Bestehensdauer, geographische Ausrichtung) erfasst.

Insgesamt wurden 15 Interviews mit vernetzten Freiberuflern und Repräsentanten virtueller Organisationen aus den Branchen Mediendesign, IT, Landwirtschaft, Schifffahrt, Beratung und Training, Medizin, Maklerei und der Etikettierungsindustrie

---

<sup>1</sup> <http://www.kreanets.com>, gefördert vom BMBF (Kofinanzierung: ESF) im Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“

geführt (sechs Frauen und neun Männer im Alter zwischen 28 und 61 Jahren). Es wurden dabei nur einzelne, in Netzwerke eingebundene Unternehmungen durch jeweilige Repräsentanten an den Schnittstellen, nicht jedoch ganze Netzwerke befragt. Die Länge der Interviews betrug zwischen 30 und 90 Minuten. Sämtliche Interviews wurden aufgezeichnet, unter Einhaltung vorher festgelegter Transkriptionsregeln transkribiert [19], im Textanalyseprogramm MaxQDA aufbereitet und in der Folge inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurde für die Kategorienbenennung ein kombiniertes *deduktiv-induktives* Vorgehen gewählt [21]. Somit konnten einerseits theoretische Vorüberlegungen, die bereits in die Erstellung des Interviewleitfadens eingegangen waren, bei der Auswahl der Bedeutungsaspekte berücksichtigt werden, andererseits war es zugleich möglich, die subjektiven Sichtweisen der Befragten hinsichtlich der im interorganisationalen Kontext verwendeten Einflusstaktiken zu erfassen. Deduktiv erfolgte die inhaltliche Strukturierung des Kategoriensystems nach eingehender Literaturrecherche auf Basis einer von Blickle [2, 3] zusammengestellten repräsentativen Liste der 13 im intraorganisationalen Kontext am häufigsten untersuchten Einflusstaktiken (vgl. Abschnitt 4.1).

Die Stabilität [18] des im Rahmen der Studie entwickelten Kategoriensystems wurde drei Wochen nach der ersten deduktiven Analyse durch nochmalige Anwendung des Analyseinstruments auf das Material überprüft (*Intrakodiererübereinstimmung*). Als Reliabilitätsindex wurde Cohens Kappa gewählt [4]. Die Intrakodiererübereinstimmung erwies sich dabei mit einem Wert von  $k = .91$  als hervorragend. Zudem wurde die Reproduzierbarkeit (*Interkodiererübereinstimmung*), also der Grad, in dem die Analyse unter anderen Umständen und anderen Analytikern zu denselben Ergebnissen führt [ebd.], ermittelt und ist mit  $k = .77$  ebenfalls als sehr gut einzustufen.

## **4 Ergebnisse**

Insgesamt konnten aus dem Datenmaterial 31 unterscheidbare situative Taktikhandlungen im Netzwerkkontext extrahiert werden, die im Anschluss klassifiziert und einer bestehenden bzw. neu erstellten Kategorie zugeordnet wurden.

### **4.1 Deduktive Analyse: Einsatz intraorganisationaler mikropolitische Taktiken in Netzwerken**

Die deduktive Analyse zeigt, dass mikropolitische Strategien, die aus dem intraorganisationalen Kontext bekannt sind [2, 3, 24] auch in Netzwerken von Bedeutung sind. Die Taktiken und ihre Häufigkeitsverteilung sind in Tabelle 1 dargestellt. Lediglich die Taktik „übergeordnete Instanzen einschalten“ wurde aufgrund fehlender formaler hierarchischer Linien der Netzwerke nicht berücksichtigt.

*Rationalität* ist dabei die am häufigsten genannte Kategorie: Diese Taktik wurde in 14 von 15 Interviews als Mittel der Einflussnahme durch den Interviewten *selbst* erwähnt. Auch im Hinblick auf die Einflusstaktiken der *anderen* Netzwerkpartner, die – wie oben erwähnt – ebenfalls erfragt wurden, war dies die am häufigsten genannte Kategorie. Interessanterweise wurden „harte“ Taktiken [17] wie *Blockieren* eher anderen Netzwerkpartnern und weniger sich selbst zugeschrieben – ein Hinweis auf eine mögliche Verzerrung durch Effekte der sozialen Erwünschtheit (vgl. Abschnitt 5).

Tab. 1: Deduktive Taktiken in virtuellen Netzwerken

Kategorien von Einflusstaktiken <sup>1</sup>	Häufigk. <sup>2</sup>	Anzahl <sup>3</sup>	Textbeispiele <sup>4</sup>
Rationalität	14	2	sich vor Aushandlungen zusätzliche Informationen besorgen.
Einschmeicheln	6	3	durch charmantes Auftreten Ressourcen gewinnen.
Koalitionen bilden	8	2	mit einigen Netzwerkpartnern privat mehr Zeit verbringen.
Persönliche Appelle	2	1	persönliche Beziehung zu NW-Partnern ins Spiel bringen.
Inspirierende Appelle	9	2	den „Netzwerkgedanken“ bei den Partnern beschwören.
Assertivität	4	3	Diskussionen beenden, selbst entscheiden.
Blockieren/Manipulation	3	2	brisante persönliche Details streuen; andere schneiden.
Sanktionen	2	1	Ausschluss aus der Netzwerkgemeinschaft drohen.
Legitimation	3	2	auf fixierte Verträge pochen; auf Handbücher verweisen.
Tauschhandel	6	2	den Nutzen sichtbar machen; an Gefallen erinnern.
Konsultation	4	1	die anderen Netzwerkteilnehmer einbeziehen.
Selbstdarstellung	6	3	Erfolg d. eig. Unternehmens betonen; eigene Beiträge loben.

<sup>1</sup>deduktiv aus der Literatur abgeleitet [2, 3].

<sup>2</sup>Anzahl der Personen, die die jeweiligen Kategorien im Interview als Einflusstaktik aufführten.

<sup>3</sup>Anzahl genannter unterscheidbarer situativer Taktikhandlungen in der gesamten Stichprobe, die der entsprechenden deduktiv abgeleiteten Kategorie zugeordnet wurden (insgesamt: 24 Taktikhandlungen).

<sup>4</sup>Ausgewählte zusammengefasste und strukturierte Texteinheiten aus dem Datenmaterial.

Insgesamt wurde jede der 12 Kategorien mindestens durch einen Interviewten selbst als aktiv verwendete Einflusstaktik benannt. Eine qualitative Neuorientierung erfuhr die Taktik *Sanktionen*: Aufgrund des Fehlens formaler Hierarchien, und damit auch (legitimer) Sanktionsmacht in horizontalen, polyzentrischen Netzwerken, wurden einzelne (abweichende) Akteure ausschließlich durch das gesamte Netzwerkkollektiv sanktioniert. Sanktionen durch einzelne Akteure kamen hingegen nicht vor.

## 4.2 Induktive Analyse: Netzwerkspezifische mikropolitische Taktiken

Über die aus dem intraorganisationalen Kontext bekannten mikropolitischen Strategien hinaus konnten drei *netzwerkspezifische* Taktiken identifiziert werden: *Mediieren*, *Präsenz zeigen* sowie *Zusätzliche Rollen besetzen*.

**Einflusstaktik Mediieren**

In vier aus dem Datenmaterial gewonnenen Fällen zeigte sich, dass Akteure Einfluss gewannen, indem sie bei Konflikten und Unstimmigkeiten im Netzwerk eine neutrale, vermittelnde Funktion („die Schweiz sein“) einnahmen. Im Gegensatz zum intraorganisationalen Kontext kann davon ausgegangen werden, dass in Netzwerken eher selten dyadische Einflussrelationen vorliegen, sondern vielmehr die Position innerhalb des gesamten Netzwerkgeflechts entscheidend für den Aufbau von Einfluss und Steuerungswirkung ist. Das Vorgehen soll an folgendem Zitat verdeutlicht werden:

*„Ich habe eigentlich immer versucht, mich aus den ganzen Kleinkriegen und Grüppchenbildungen bei der Netzwerkarbeit herauszuhalten. Aber wenn man aktiv dabei ist und sich trotzdem neutral darstellt, hat man eine besondere, zentrale Position, man wird automatisch irgendwie zum Ansprechpartner für alle anderen, wie ein Vermittler zwischen den Fronten. Und gerade wenn die anderen Partner zu keiner Übereinkunft gelangen konnten, hatte mein Wort Gewicht.“*

Die Interviewten beschrieben das anfängliche Zurückhalten der eigenen Position und das Einnehmen einer vermittelnden Rolle („mediare“ – lat.: „in der Mitte sein“) dabei nicht als Zurückstellung eigener Interessen, sondern vielmehr als taktische Maßnahme nach dem Motto „Wenn zwei sich streiten, entscheidet der Dritte“.

**Einflusstaktik Präsenz zeigen**

Sechs der aus den Interviews extrahierten Taktiken beschrieben zur Durchsetzung der (eigenen) Interessen häufiges „Präsenz zeigen“ im Netzwerk als Maßnahme, um Einfluss zu nehmen. Im Gegensatz zur Koordination der gemeinsamen Arbeit in traditionellen Unternehmensstrukturen ist der Beitrag zum gemeinsamen Produkt aufgrund überwiegend zeit- und ortsungebundener Kooperation der Akteure in virtuellen Organisationen nicht notwendigerweise transparent für die übrigen Partner. Entsprechend sind der Austausch und das gegenseitige Informieren über den aktuellen Arbeitsstand in Netzwerkunternehmen häufig an die Nutzung von IuK-Technologien gekoppelt. Hier wird der Akteur durch ständige Präsenz zum zentralen Knotenpunkt innerhalb des Netzwerks. Zudem ist er durch die frequentierte Kontaktaufnahme zur Gemeinschaft immer „im Bilde“. Die Gewinnung von Einfluss über das frequentierte Sich zeigen (über eine möglichst breite Anzahl von IuK-Kanälen) wird an der folgenden Aussage aus einem der Interviews deutlich:

*„Auf jeden Fall ist Quantität manchmal wichtiger als Qualität. Du musst die anderen über Dich auf dem Laufen halten, überall und zu allem was sagen: E-Mails, Präsenz im Forum, Telefon. Da hatte natürlich auch jeder was von. Aber gleichzeitig ist es definitiv so, dass Du durch ständiges ‚Aufblitzen‘ und Zeigen, dass Du da bist und was Du machst, bei den*

*anderen den Status hast, ‚oh, der ist ja umtriebig und aktiv‘. Also eine feste Säule im Netzwerk, an der man, weil du so präsent und allgegenwärtig bist, bei Entscheidungen gar nicht mehr vorbeikommt.“*

Während bei der deduktiv abgeleiteten Kategorie *Selbstdarstellung* der Schwerpunkt auf der direkten Betonung der eigenen Wichtigkeit und Darstellung eigener Erfolge und Kompetenzen anderen Akteuren gegenüber liegt, diese also eher inhaltlicher Natur ist, bezieht sich das taktische *Präsenz zeigen* weniger darauf, besonders ‚gut‘, sondern vielmehr darauf, überhaupt sichtbar zu sein und daraus seinen Einfluss zu generieren.

### **Einflusstaktik *Zusätzliche Rollen besetzen***

Eine weitere netzwerkspezifische Taktik, die in fünf Fällen berichtet wurde, zielt auf das strategische, aktive Suchen und Besetzen nicht klar zugeordneter (zusätzlicher) Aufgaben und Rollen im Netzwerk. Wie bereits zu Anfang erwähnt, sind besonders in der Formationsphase virtueller Organisationen oftmals bestimmte Rollen und Aufgaben nicht eindeutig an bestimmte Personen gebunden und unterliegen somit der Freiwilligkeit, den Interessen und Kompetenzen der beteiligten Akteure, diese zu besetzen. In den Interviews wurden beispielsweise die Inanspruchnahme der Position des Moderators von Netzwerktreffen sowie die des Administrators einer gemeinsamen Kommunikationsplattform oder der Homepage als wesentliche Maßnahmen der Durchsetzung von Interessen beschrieben. Die folgenden Aussagen der interviewten Personen verdeutlichen diese Taktik:

*„Wissen Sie, anfangs besteht immer eine Art Vakuum. Aufgaben und Positionen müssen sich finden und sind nicht klar an irgendwen deklariert, vor allem am Anfang. Im Großen und Ganzen liegt es also an einem selbst (...) Als Moderator der Treffen kannst Du natürlich die Agenda mitbestimmen. Das heißt auch, dass die eigenen Anliegen zuerst am Tag dran kommen, wenn noch alle voll dabei sind.“*

*„Einige der Partner kamen immer ziemlich spät zu den Meetings, lange nachdem wir begonnen hatten. Und klar, wenn ich wusste, dass einige der ‚Zuspätkommer‘ bei wichtigen Anliegen das ganze verkomplizieren würden, wurde die Abstimmung einfach ganz an den Anfang der Agenda gelegt. Selbst schuld!“*

Dabei zeigt sich zudem deutlich, dass die verwendeten IuK-Technologien als wesentliches Vehikel mikropolitischen Prozesse in Netzwerken genutzt werden:

*„Einer unserer Partner war ziemlich versiert in technischen Dingen. Also hat er von Anfang an die Gestaltung und Pflege der gemeinsamen Internetpräsenz übernommen und auch als erster eingehende Mails von Interessenten beantwortet. Und, ja ich denke schon, dass er das auf jeden Fall auch in seinem Sinne getan hat.“*

Weitere Darstellungen untermauern, dass die Hausmacht als Administrator häufig mit der (strategischen) Besetzung der „Grenzstellen“ [20] einhergeht, so dass an dieser Stelle systematisch „*Informationen gefiltert*“ werden können, bevor diese den anderen Partnern zugänglich gemacht werden. Zudem hat ein Administrator die Möglichkeit, „*das Netzwerk nach außen hin in seinem Sinne dar[zu]stellen*“ und entsprechend dem gesamten Kooperationsverbund (s)ein Gesicht zu geben.

### **4.3 Akzeptanz und Erfolg von Einflusstaktiken in Netzwerken**

Neuberger [25] nennt als wesentliches Kriterium mikropolitischen Handelns die erfolgsstrategische Orientierung. Damit rückt also die Wirkungsanalyse mikropolitischer Taktiken in den Vordergrund. Insofern wurde neben der Identifikation von Einflusstaktiken in virtuellen Netzwerken in den Interviews auch Akzeptanz und Erfolg von Taktiken im Netzwerkkontext erhoben. Es wurden dabei im Vorfeld keine festen Kriterien für Erfolg/Misserfolg festgelegt, sondern lediglich um eine offene Einschätzung der Befragten gebeten, wie erfolgreich sie eigene Taktiken und die genannten Einflussversuche anderer bewerteten.

Dabei zeigte sich, dass *Rationalität* nicht nur als häufigste Taktik im Netzwerkkontext beschrieben, sondern diese auch als erfolgreichstes Mittel eingeschätzt wurde, um eigene Vorstellungen in gemeinsamen Projekten ein- und durchzubringen. Zudem wurde betont, dass diese funktionale Vorgehensweise insbesondere den langfristigen Erfolg der eigenen Position als auch des Netzwerks selbst sichert. Als weitere in den Interviews als funktional und erfolgreich dargestellte Taktiken wurden vor allem *Inspirierende Appelle* und *Präsenz zeigen* genannt. *Blockieren/Manipulieren* wurde hingegen von allen befragten Personen als eine im Netzwerkkontext dysfunktionale Taktik beschrieben, die sich höchstens kurzfristig (so lange sie nicht „*auffliegt*“), in keinem Falle aber langfristig als erfolgreich weder für den mikropolitischen Akteur noch für das Netzwerk selbst herausstellt. Hinsichtlich der Akzeptanz und des Erfolgs von *Selbstdarstellung* und *Assertivität* zeigten sich hingegen je nach Branche Unterschiede: Während im vernetzten landwirtschaftlichen Bereich und im Schifffahrtskontext diese Taktiken eindeutig als dysfunktional eingeschätzt wurden, zählten die Vertreter aus der Etikettierungsbranche und aus dem Bereich Medien diese zu den wirksamen und wichtigen Maßnahmen im Arsenal mikropolitischer Taktiken. Die Wirksamkeit assertiven Verhaltens beschreibt einer der Interviewten wie folgt:

*„In einem Boot saßen wir alle, aber ich musste versuchen, dass auch alle in eine Richtungen rudern. Das heißt: Auch ganz banal auf den Tisch hauen und alle zur Ordnung rufen. Auch wenn es sein muss in einem recht ruppigen Ton, weil da sind wir Männer wieder sehr einfach gestrickt, das verstehen wir besser als dieses diplomatische Geplänkel.“*



---

Grundsätzlich zeigte sich in den befragten virtuellen Netzwerken, dass vor allem offene Einflussstrategien von allen Netzwerkteilnehmern bevorzugt und als für den gemeinsamen Netzwerkerfolg förderlich beschrieben wurden. Verdeckte taktische Manöver (*Blockieren/Manipulieren*) oder strategische „Kungelei“ (*Koalitionen bilden*) wurden indes sehr kritisch unter dem Aspekt einer gemeinsamen, vertrauensvollen Zusammenarbeit im Netzwerk betrachtet.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, mikropolitische Prozesse in virtuellen Netzwerken genauer zu beleuchten und Taktiken der Akteure im interorganisationalen Kontext zu identifizieren. Die Ergebnisse legen – trotz einiger Einschränkungen, die unten diskutiert werden – nahe, dass Mikropolitik nicht nur auf Netzwerkorganisationen übertragbar ist, sondern dass das Setting eines freiwilligen Nutzenverbands aus Einzelakteuren durch die netzwerkgegebenen Ungewissheitszonen grundsätzlich einen äußerst fruchtbaren Nährboden für mikropolitische Prozesse darstellt. Daran angeschlossen wird die Frage relevant, ob und inwiefern mikropolitisch Verhalten sich im inter- und intraorganisationalen Handlungsfeld überhaupt unterscheidet. Die Ergebnisse unserer Studie lassen einerseits den Schluss zu, dass das gesamte Repertoire an einflussnehmenden Taktiken und Techniken grundsätzlich auch in der vernetzten, unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit existiert und Anwendung findet, andererseits jedoch durchaus spezifische Taktiken existieren, die bislang im intraorganisationalen Kontext nicht beschrieben wurden. Weiterhin ist hervorzuheben, dass gerade die den Netzwerken ihre Virtualität verleihenden IuK-Technologien wichtige Vehikel mikropolitischen Handelns darstellen.

Die Interdependenz der Akteure in Netzwerken und das häufige Fehlen formaler Regeln und Hierarchien eröffnen dem einzelnen Akteur Möglichkeiten, andere Akteure bis zu einem gewissen Grad zu steuern bzw. eigene Interessen gegenüber den Netzwerkpartnern durchzusetzen. Mikropolitik findet im Netzwerk aber nicht als regelloses „Hauen und Stechen“ [32, S. 198] statt. Vielmehr verläuft das mikropolitische Treiben innerhalb gewisser Grenzen: Sobald das Verhalten Einzelner zu einer Instabilität des Netzwerkes oder zu dessen Auflösung führt, hat es aus mikropolitischer Perspektive sein Ziel verfehlt. In diesem Sinne ist eine gewisse strukturelle Ordnung innerhalb der Netzwerkbeziehungen, welche bestimmtes Verhalten legitimiert und anderes verhindert und/oder sanktioniert, unabdingbar. Insofern, als Transparenz, Reziprozität und gegenseitiges Vertrauen als wesentliche personale Anforderungen und Bedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit im virtuellen Verbund gelten [10, 29], scheinen – und das spiegeln die Ergebnisse der Studie weitestgehend

wider – vor allem offene, transparente und wenig hierarchiebetonte Mittel der Durchsetzung und Einflussnahme legitim und langfristig erfolgreich zu sein.

Der Themenbereich Macht und Einfluss ist nach wie vor häufig negativ konnotiert, was Mikropolitik gerade im Kontext zwischenbetrieblicher *Zusammenarbeit* und *Unternehmenskooperation* zu einem „Thema non grata“ zu disqualifizieren scheint: „*The taboo about power is still perhaps more profoundly rooted in conscience of modern man than the taboo about sex*“ [7, S. 214]. Dessen ungeachtet ist anzuerkennen, dass *Zusammenarbeit*, auch im interorganisationalen Kontext, notwendigerweise zwischen einzelnen menschlichen Akteuren stattfindet, die immer auch (verschiedenen) menschlichen Bedürfnissen und Interessen unterworfen sind [32].

Wird dieser Aspekt als (inter)organisationale Realität akzeptiert, ist die zu stellende Frage vielmehr eine methodische: Es ist unstrittig, dass gerade bei Befragungen zu Macht und Einfluss soziale Erwünschtheit eine wesentliche Rolle spielt. Insofern ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu hinterfragen, ob sich die Einflusstaktiken tatsächlich so darstellen wie vom Interviewten beschrieben, insbesondere im Hinblick darauf, *wer welche* Taktiken nutzt – zeigt sich doch bei der Zuschreibung verwendeter legitimer und illegitimer Taktiken zur eigenen oder anderen Personen recht deutlich, dass die Scharlatane und egoistischen Strategen (fast) immer die anderen sind [24].

In weiteren Studien wäre zudem eine Betrachtung des Einsatzes und Erfolgs von Strategien zu verschiedenen Zeitpunkten der *Zusammenarbeit* sinnvoll. So ist denkbar, dass gerade in der initialen Phase, wenn die Akteure einander noch wenig kennen, auch das Vorgeben des Besitzes wichtiger Ressourcen – unter Ausnutzung des Informationsdefizits – eine Erfolg versprechende mikropolitische Taktik sein kann. Da Mikropolitik allerdings kein einmaliges Spiel ist [23], kann eine solche Taktik im späteren Verlauf der *Zusammenarbeit* „enttarnt“ werden und den Erfolg sowohl des Akteurs als auch des Netzwerks gefährden.

Abschließend ist einschränkend zu bemerken, dass in der vorliegenden Studie lediglich einzelne Partner in virtuellen Organisationen, nicht jedoch ganze Netzwerke befragt wurden. Gerade im Hinblick auf die zu prüfende Konvergenz der Wahrnehmung von Sendern und Empfängern mikropolitischer Taktiken [1] im virtuellen Beziehungs- und Interaktionsgeflecht sollten nach Möglichkeit sämtliche beteiligte Akteure innerhalb eines Netzwerks in zukünftige Analysen einbezogen werden.

## 6 Literatur

- [1] Blickle, G. (2003): Convergence of agents' and targets' reports on intraorganizational influence attempts. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, S. 40-53.

- 
- [2] Blickle, G. (2004a): Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau* 55 (2), S. 82-93.
- [3] Blickle, G. (2004b): Einfluss ausüben, Ziele verwirklichen. Ein Überblick über Einflusstaktiken in Organisationen und ihre situationsspezifischen Wirkmechanismen. *Personalführung* 6, S. 58-70.
- [4] Bortz, J. (1999): *Statistik für Sozialwissenschaftler*, 5. Auflage. Springer (Berlin).
- [5] Brödner, P., Pekruhl, U., Rehfeld, D. (1996): Kooperation als problematische Produktivkraft, in: Brödner, P., Pekruhl, D., Rehfeld, D. (Hrsg.), *Arbeitsteilung ohne Ende*, Rainer Hampp (München/Mering), S. 303-309.
- [6] Crozier, M., Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*. Königstein.
- [7] Crozier, M. (1973): The Problem of Power. *Social Research* 40 (2), S. 211-228.
- [8] Elron, E., Vigoda-Gadot, E. (2006): Influence and political processes in cyberspace: The case of global virtual teams. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6 (3), S. 295-317.
- [9] Finck, M., Janneck, M. (2008): Das Unvorhersehbare steuern? Zum Umgang mit der komplexen Dynamik in Technologieaneignungsprozessen, in: Gumm, D., Janneck, M., Langer, R., Simon, E. (Hrsg.), *Mensch, Technik, Ärger? Zur Beherrschbarkeit soziotechnischer Dynamik aus transdisziplinärer Sicht*. Lit-Verlag (Hamburg), S. 85-102.
- [10] Fladnitzer, M. (2006): *Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen: Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung*. DUV (Klagenfurt).
- [11] Flick, U. (1995): *Qualitative Forschung*, 4. Aufl., Rowohlt (Reinbek).
- [12] Gandz, J. & Murray, V.V. (1980): The experience of work place politics. *Academy of Management Journal*, 23 (2), S. 237-251.
- [13] Henke, M. (2003): *Strategische Kooperationen im Mittelstand: Potentiale des Coopetition-Konzeptes für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*. Wissenschaft & Praxis (Sternenfels).
- [14] Herzog, J. (2006): *Das Verhältnis von Vertrauen und Macht in strategischen Unternehmensnetzwerken*. Wissenschaft & Praxis (Sternenfels).
- [15] Hess, T. (2002): *Netzwerkcontrolling – Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung*. DUV (Wiesbaden).
- [16] Hoffmann, W.H.K. (2003): *Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert*. Vdf Hochschulverlag (Zürich).
- [17] Kipnis, D., Schmidt, S. M., Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, S. 440-452.

- [18] Krippendorff, K. (1980): *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Sage (Beverly Hills).
- [19] Kuckartz, U. (2007): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. VS-Verlag (Wiesbaden).
- [20] Luhmann, N. (1995): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 4. Auflage. Duncker & Humblot (Berlin).
- [21] Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Deutscher Studien Verlag (Weinheim).
- [22] Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Ferdinand Enke (Stuttgart).
- [23] Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Lucius & Lucius (Stuttgart).
- [24] Neuberger, O. (2006a): *Mikropolitik & Moral in Organisationen*. 2. Auflage. Lucius & Lucius (Stuttgart).
- [25] Neuberger, O. (2006b). Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), S. 189-202.
- [26] Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H-J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Westdeutscher Verlag (Opladen).
- [27] Scherm, E. & Süß, S. (2000): Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. *ZfP*, S. 79-103.
- [28] Scholl, W. (2004) Grundkonzepte der Organisation, in: Schuler, H. (Hrsg) *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3. Aufl. Hans Huber (Bern), S. 515-556.
- [29] Sulzbacher, M. (2003): *Virtuelle Teams: Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?* Tectum (Marburg).
- [30] Sydow, J. (1995): Netzwerkbildung und Kooptation als Führungsaufgabe, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 1622-1635.
- [31] Windeler, A. (2001): *Unternehmensnetzwerke – Konstitution und Strukturation*. VS-Verlag (Wiesbaden).
- [32] Winkler, (2007): Polyzentriertheit in Unternehmensnetzwerken – Führungstheoretische Erklärungsansätze zur Beschreibung der Entstehung und Existenz mehrerer Akteure mit Steuerungswirkung, in: Wagner, D., Voigt, B.F. (Hrsg.), *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik*. DUV (Klagenfurt), S. 173-209.